2022年度　早稲田大学マニフェスト研究所

人材マネジメント部会　共同論文

～人材の森を育て豊かな湖（うみ）を育む～

第7期生
小山　瑞季
平林　正寛
宮坂　明芳

目次

●はじめに ・・・

●はじめに

立ち位置を変える
価値前提で考える
一人称で捉え語る
ドミナントロジックを転換する

そして一歩前に踏み出す

　本部会に参加し、もっとも多く聞きながらも、もっとも難しい内容がこの部会のテーマである上記であった。目的と手段が入れ替わることも多々あり、幹事の方々には同じような指摘を何度もされながら、自分たちの身についてしまった「役所ありき」から少しずつ脱却した考え方が出来るようになってきた。この論文を作成することで、さらに深く考え、チャレンジし、一歩踏み出し続けていける決意を示していきたい。

●成り行きの未来とありたい姿

部会に参加するに当たり最初の課題として「自治体戦略 2040 構想研究会第一次・第二次報告概要（総務省）と「Society5.0 資料（内閣府)」の二つを読み、人口減少等今後の自治体の課題と今後の自治体のあり方、またサイバー空間と現実の融合により ICT を駆使した今後の社会について意識することができた。

その後、諏訪市の 10 年後のありたい姿を考えてみた。生活や子育てしやすいなどが上がり、また総合計画が諏訪市の 5 年後を示していることから、総合計画策定者へのインタビューをすることにより、どのように 5 年後の姿を策定するに至ったのかを確認し、私たちの考える「ありたい姿」に反映させていった。

【10 年後の諏訪市のありたい姿】
〇働く場所がある
〇出産、子育ての 安心 子どもと保護者が 長年居住
〇健康寿命を延ばす
〇市民、移住希望者や観光客の 満足
〇暮しやすさの維持
〇山林、諏訪湖、河川の維持、向上
〇市民、企業、市役所が社会的課題を 解決

【予想される成り行き未来】
〇人口減少特に子ども数が減ることによる学校のクラス数の減。それによる学びに機会減少。
〇生産年齢人口減少及び子育て世帯が減少することによる働く場の減少。それに伴う人口流出の加速。
〇税収減によるインフラの整備不足。
〇高齢者の増加により孤立化や扶助費、社会保険料の増加。
〇市の財政状況の悪化。
〇国、県からの権限移譲に伴う業務量の増加。
〇職員数の減少、心身の不調をきたす職員の増加。
〇働き方の多様化による労働力不足。

●活動記録

4 月 19 日　　第 1 回研究会（オンライン）
5 月 12 日　　出発式（市長報告）
5 月 25 日　　第 2 回研究会（オンライン）
６月 28 日　　キーパーソンインタビュー（職員サポート室）
7 月 13 日　　キーインタビュー（総合計画前担当職員）
7 月 21、22 日　第３回研究会（オンライン）
8 月 9 日　　キーパーソンインタビュー
　　（地域戦略・男女共同参画課　地域支援担当）
8 月 24 日　　第４回研究会（オンライン）
8 月 25 日　　キーパーソンインタビュー（高木市議）
9 月 6 日　　キーパーソンインタビュー（企画政策課　組織担当）
9 月 7 日　　キーパーソンインタビュー（市役所 OB、市民団体主宰者）
10 月 7 日　　自治体との対話　茨城県　常総市、守谷市
10 月 19 日　　第 5 回研究会（オンライン）
1 月 11 日　　自治体との対話　茨城県　常総市、守谷市
1 月 16～20 日　職員アンケート
1 月 26、27 日　第 6 回研究会（最終、対面開催）

●人マネについてのモヤモヤ

インタビューや、研究会を通じ、早稲田大学マニフェスト研究所と、諏訪市では以下のような考え方の違いがあると感じたのでまとめた。

団体	早稲田大学マニフェスト研究所	諏訪市
目的	地域の組織・人の課題の解決への取り組み	近未来的指導者の育成
対象者	課題解決に取り組む課所の担当者	育成に意欲のある職員（立候補制） ※欠員分はAct SUWAで声掛け
前提	・課題は継続的なものであり、取り組みも継続的である	「研修」で実施してるため、職員の認識にズレ ・研修を通じた課題解決の立案（疑似体験） ・実践（実戦）的な体験を通じた実行計画の立案
期待する効果	・課題の解決にすぐに取り組む	・提案した内容を担当課が取り組む ・Act SUWAの事業として実施
課題	・過去の参加者が提案したアクションプランが実行されない ・毎年度、参加者がゼロから課題の検証、調査、インタビューを行っていて団体としての進捗がない（Act SUWAに類する組織がない自治体もある）	・参加者は、担当課がアクションプランを実行するよう説明、根回しが必要 ・アクションプランの実行、成果が担当課で必要とするものと一致しているか不明 ・参加者以外の職員は、政策立案研修の成果との印象（実行するかは別、画餅） →実用的でない印象＝意識高い系の印象
解決方法	・自治体に実行権限のある課所の職員の参加を周知（ポジションパワー） ・研究会＝課題の解決への取り組みの浸透	・担当課（企画政策、財政課、総務課、職員サポート室）の職員が参加する ・課題を世代を超えて引き継ぐ（課題の認識、取り組みの継続性） ・発案と実行の明確化 ・参加者＝課題の発見、取り組みの発案 ・担当課、Act SUWA＝取り組みの実行

考え方に大きな違いがあることが分かった。このような違いを抱えながらもどのようにアクションプランを考えていけばいいか、悩まされた。

※Act SUWA（アクト　スワ）

当市の人材マネジメント部会の経験者（マネ友 OB・OG）が組織し、現役生の支援、人マネで学んだことを活かして提案、実践している組織。「部会に卒業はない」という言葉から、研修に参加した年だけでの活動で終わらせず、 継続した活動へとつなげるために、令和元年度に職員自主研究グループ「Act SUWA」を発足した。

新たな行政サービス生み出す仕組づくり、地域に貢献する人材・ 組織づくりのため活動している。以下２点を提案し、公式な制度として運用している。こうした提案や活動を通じ、職員と一緒に考え、活動している。

『SCF（諏訪市クラウドファンディング）』

クラウドファンディングによる財源確保を推進し、人材育成へつなげる。

『なんでも考えるワーキンググループ「Hanasuwa」』
職員自主登録型人材バンク。計画策定・事業推進の質を高め、人材育成へつなげる。

●提案について

諏訪市の 10 年後のありたい姿を実現し、また、その後の持続可能な地域を作っていくためには、バックキャスティングで考え、人材及び組織の理想の姿の実現が欠かせず、諏訪市の人材及び組織の理想の姿として、出馬部会長の「機能している組織」の図が職層別の人材のあり方、また、組織としての形について理解することが出来た。機能している組織になるためには、目標状態として、諏訪市のブランド価値の向上と町内会・区の統合、加入率を維持向上し、大規模化し、地域住民と市役所・企業の共働により、地域課題が解決され、諏訪市の魅力が市民や観光客等への浸透し、人物金が集まる状態を 10 年後の前の段階と位置付けた。そして、そのさらに前の達成すべき目標状態として、諏訪市が架け橋となることで人や組織、魅力同士をつなぐこと。地域を担う人材が充実していくこと。多様で複雑な要求に対応できる人・組織と位置付けた。その目標を達成するためには、まず人材育成が出発点であるとし、総合計画の浸透により目標の共通認識を行い、その達成のために必要なスキルの見える化をし、具体的なスキル習得のため研修の選びやすさを向上させ、また、足りないスキルや仲間意識向上のために学習会を行うことが必要だと考えた。

1 年以内の実践すべき具体的内容を提案として次の 5 点とした。

１　総合計画の浸透
２　スキルチャートの導入
３　主体的研修の実効化
４　学習会の開催
５　ISO30414 による組織評価

１　総合計画の浸透

まず、1 番目として総合計画の浸透を提案とした。諏訪市のありたい姿を達成するためには、5 年後の具体的な達成目標の共通認識が必要となる。

令和５年１月に実施した職員アンケートを結果は次のとおり。

〇認知度

総合計画自体を知らないという職員おり、また、内容を読んでいない職員はさらに一定数いることが分かった。

〇媒体

実際に読んでいる職員も本編以外の概要版や、庁内 Web 掲示板（複数回に分けて概要を説明したもの）、広報紙などによる簡易的な内容のみ把握していることも分かった。

〇読んだきっかけ

「業務上必要だったため」というものが最多であったが、興味や関心があったからと自発的に読んでいる職員もいた。読まない理由としては、時間がない、量が多いなどの理由が挙げられた。

〇浸透に向けて

総合計画における重点目標は、一般企業の経営方針や経営戦略に当たり、仕事を行っていく上で共通認識が必要である。また、職員でさえ知らないものを諏訪市のビジョンとして市民の方々に広げることはより難しい。

まず、分かりやすく、また一般企業のように掲示することを提案とした。具体的に掲示するものは下図（図 1）のとおりとした。

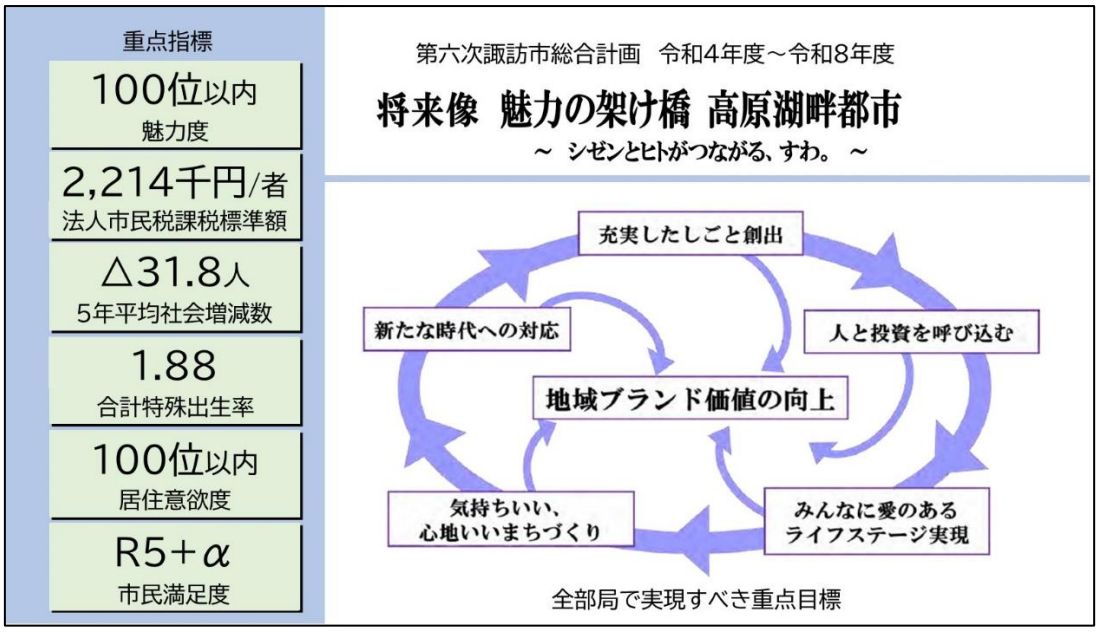


図１　執務室に掲示する総合計画ポスター

内容は、諏訪市第六次総合計画から抜粋し、将来像である「魅力の架け橋　高原湖畔都市　～シゼンとヒトがつながる　すわ～」を掲げ、重点目標と重点指標が一目瞭然で分かるものを作成した。

具体的な中身も職員がそれぞれ把握することはもちろん必要だが、この掲示

により興味と現在の業務内容が重点指標や重点目標に寄与し、達成すべきビジョンにつながっていることを意識出来、業務への取り組むモチベーション向上につながる。

本提案については、総合計画を所管する企画政策課へ提案し、採用となった。これから各執務室に掲示が行われる。

２　スキルチャートの導入

達成すべき具体的な目標の共通認識が行われたが、その達成のためには人材の育成が必要となる。しかし、人材の育成にはどのようなスキルが必要か、また、現状分析によりどのように成長していくのかが分からなければならない。まず、あるべき組織としては、下図（図 2）のようになる。

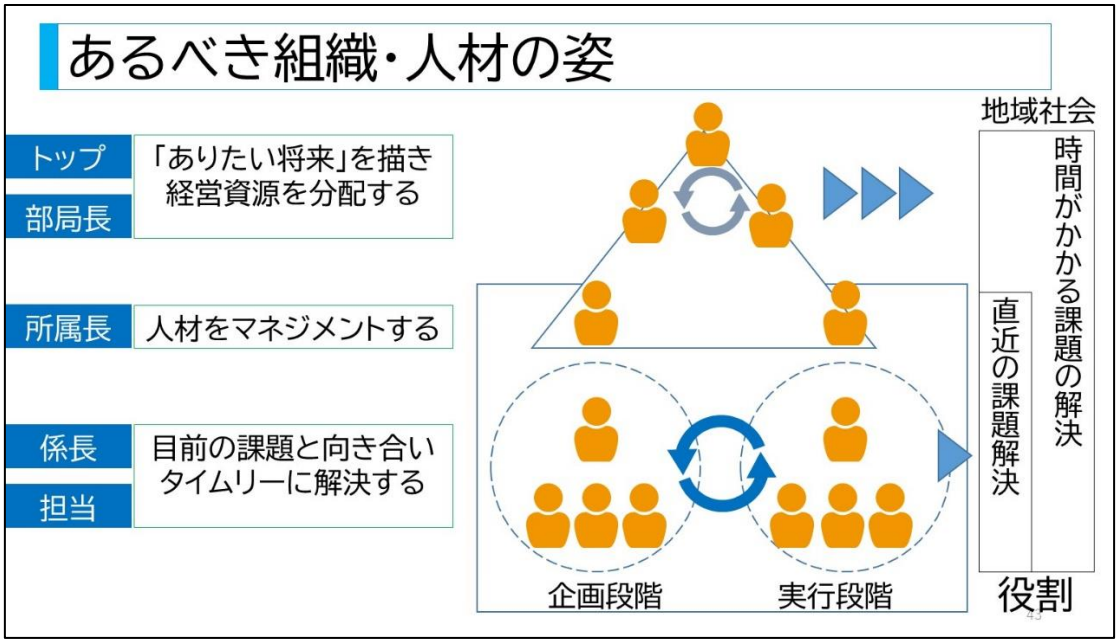


図２　組織・人材の出馬モデル

この「あるべき組織・人材の姿」により、職層に応じてどのような認識が必要かが分かる。また、職層に応じたスキルとしてカッツモデルが、諏訪市の人材育成基本方針に載っている。あるべき組織の形、またカッツモデルから、総合計画とありたい姿の達成に必要な独自のスキルとして 16 のスキルを図 3 のとおり作成した。

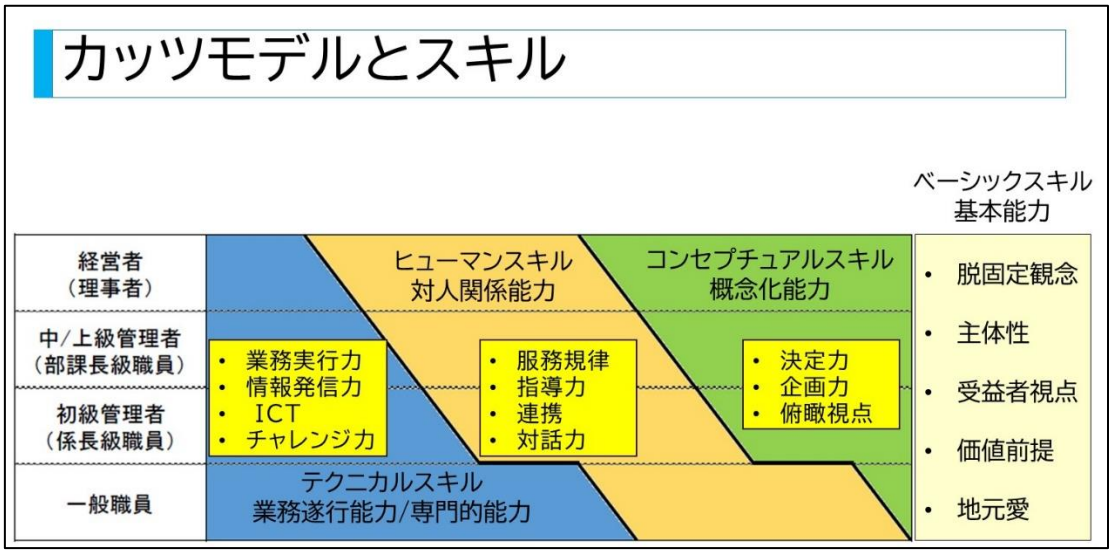


図３　カッツモデルと職員に必要な 16 のスキル

その内容に基づき図４－1 のスキルチャートをエクセルで作成した。一般的なスキルチャートと同様、中心に大きな目標、カッツモデルのスキル、具体的なスキル・説明及び自己評価欄を設けた。自己評価結果は、図４－２のとおりレーダーチャート、数値で表現し、独自のカッツモデルも掲載した。

自己評価、キャリアデザイン、研修・自己啓発・0JT の実践をサイクルとして回す補助ツールとして作成した。

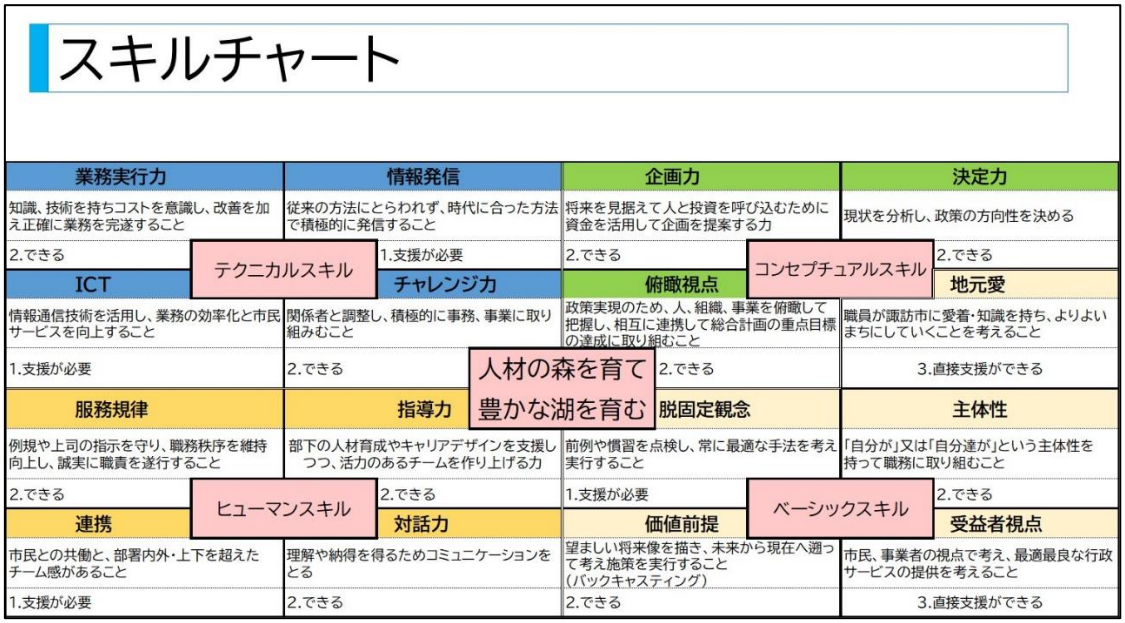


図４－１　スキルチャート

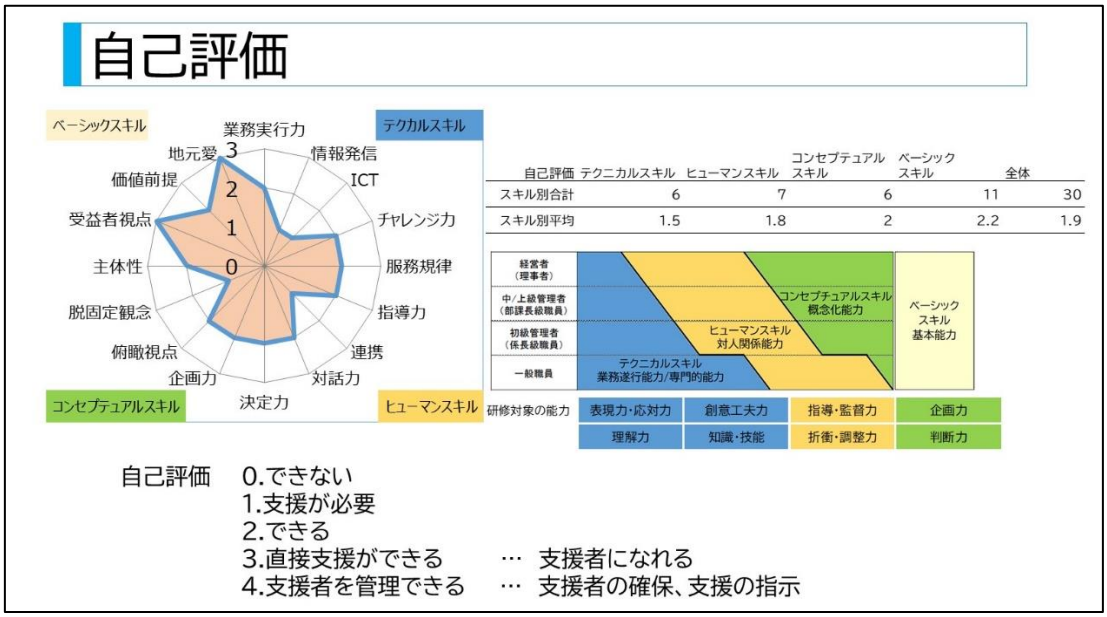


図４－２　自己評価結果

各スキルは図 5－１から５－４のとおりと定義した。

ベーシックスキル

スキル	説明
脱固定観念	前例や慣習を点検し、常に最適な手法を考え実行すること
主体性	「自分が」又は「自分達が」という主体性を持って職務に取り組むこと
受益者視点	市民、事業者の視点で考え、最適最良な行政サービスの提供を考えること
価値前提	望ましい将来像を描き、未来から現在へ遡って考え施策を実行すること（バックキャスティング）
地元愛	職員が諏訪市に愛着・知識を持ち、よりよいまちにしていくことを考えること

図５－１　ベーシックスキル

テクニカルスキル

スキル	説明
業務実行力	知識、技術を持ちコストを意識し、改善を加え正確に業務を完遂すること
情報発信	従来の方法にとらわれず、時代に合った方法で積極的に発信すること
ICT	情報通信技術を活用し、業務の効率化と市民サービスを向上すること
チャレンジ力	関係者と調整し、積極的に事務、事業に取り組みむこと

図５－２　テクニカルスキル

ヒューマンスキル

スキル	説明
服務規律	例規や上司の指示を守り、職務秩序を維持向上し、誠実に職責を遂行すること
指導力	部下の人材育成やキャリアデザインを支援しつつ、活力のあるチームを作り上げる力
連携	市民との共働と、部署内外・上下を超えたチーム感があること
対話力	理解や納得を得るためコミュニケーションをとる

図５－３　ヒューマンスキル

コンセプチュアルスキル

スキル	説明
決定力	現状を分析し、政策の方向性を決める
企画力	将来を見据えて人と投資を呼び込むために資金を活用して企画を提案する力
俯瞰視点	政策実現のため、人、組織、事業を俯瞰して把握し、相互に連携して総合計画の重点目標の達成に取り組むこと

図５－４　コンセプチュアルスキル

これらのスキルは達成すべき最低限のスキルである。自己評価、各自でのスキルアップの計画、研修や自己啓発等による成長、自己評価というサイクルにより自己成長を見える化する補助ツールとなる。

具体的な活用方法としては、研修選択時や個人目標設定の際に活用する他に、上司との期首面接でも活用することで、自身が伸ばしたいスキルを OJT にて実践的に活用出来るよう業務分担の見直し、新たな業務への挑戦にも使用できる。あくまで自己成長のために補助ツールとしてのものなので、活用義務があるわけではなく、活用したい人が活用するものである。導入による新たな負担増加の不安を払拭することで、利用の浸透を深めるねらいもある。

スキルチャートは最初、大谷翔平選手の使っていたマンダラチャートと同様に計 64 項目のスキルを想定したが、幹事団との対話や実用性を考慮して半分の 32 項目へと見直しを行った。その後、職層や外発、内発などの要素とスキルを関連付けたものを作成し、職員アンケートを実施して内容や活用について確認した。職員アンケートの結果、項目数が多い、説明文が長い、成長と昇進の関係性が分かりにくい、内的・外的の活用場面が分かりにくい等の使用者レベルでの指摘があった。これらの声を反映し、最終的に 16 項目のスキルチャートに至った。16 項目としたことで見やすく、また提案のあった自己採点を取り入れることですぐ結果が判明するなど、活用のしやすさにも意識した。また、そもそも必要となる地元愛、特に管理職で必要となる俯瞰視点も追加した。

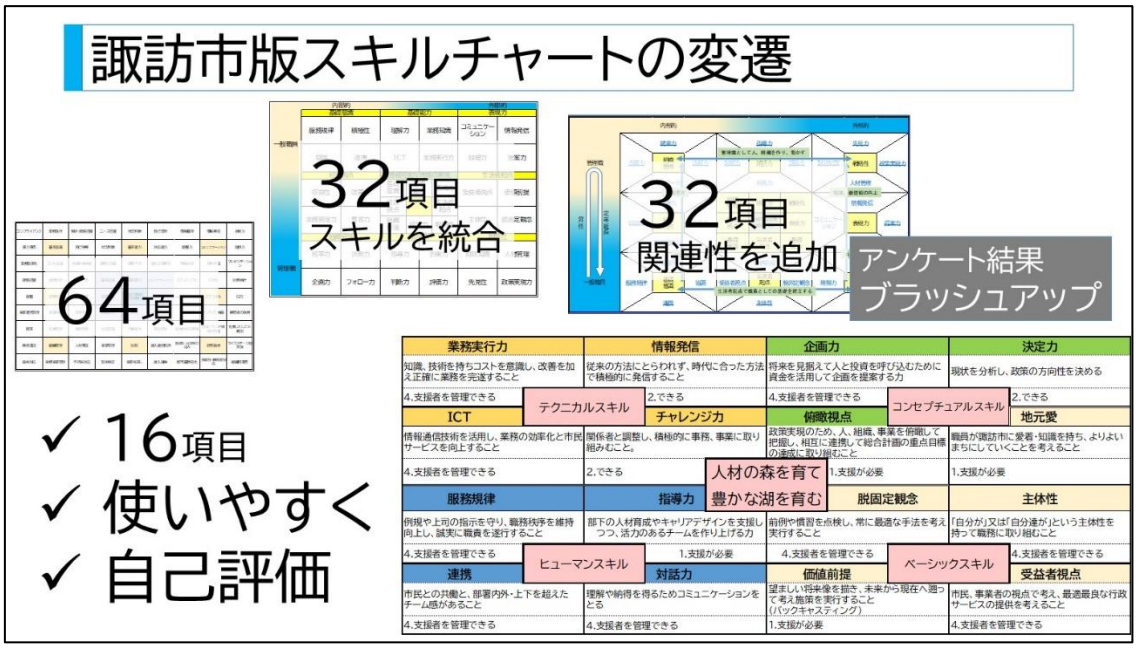


図６　スキルチャートの変遷

３　主体的研修の実効化

自身の成長における現状の自己評価とスキルの見える化を行ったことで、次に研修選びが重要となる。年度末から新年度当初に研修担当課が作成したエクセルで研修を選択し、電子申請システムで申し込み、過去の受講履歴や職層で必要となる能力を考慮のうえ研修が決定される。

現在、前述のエクセルは、職層別のシートとそこに記載の研修別のシートを往復して選定している。研修内容の確認に時間を要することになり、自身を振り返って必要な研修内容に基づいて選定するよりも、実施時間や場所、グループワークの有無などを基準に研修選びをする職員が一定数いる。必要な研修数をこなす消極的な姿勢となる原因でもある。

スキルチャートで必要なスキルを見える化し、自己評価を行うことにより、自身に必要なスキルを基準にも研修選びを出来ように、また、研修一覧として見やすく、開催月によっても抽出を出来るようにした。それにより、研修選びを自身に合った方法で短時間に確認することができ、職員の成長につながりやすくなることが期待される。

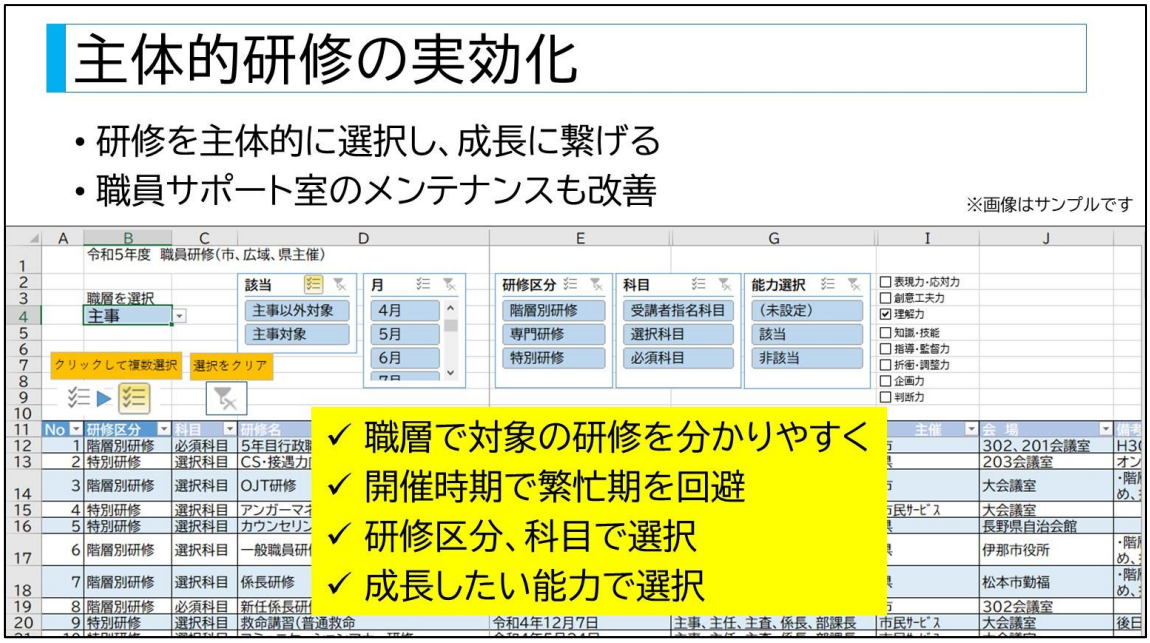


図７　研修一覧

４　学習会の開催

これで研修選択を習得したいスキルからでもすることが出来るが、研修は対象者の多いテーマ、もう一度学び直すリスキリング、時代に即したもの、公務員として必須な能力を学ぶ定番のものに基本的には限られる。総合計画の達成やあるべき姿の諏訪市を実現する人材を育成するには、スキルの育成機会が不足

する。そこで職員が講師を務める庁内学習会の実施により研修にないメニューの学習を実施でき、内容も職員の要望に応えることが出来る。そして開催する規模も選ばないため、研修が開催出来ないほどの少人数でも、開催する時間も調整することが出来る。職員が講師を行うため、次の効果が期待できる。

【講師を経験することで期待できる成長効果】
・資料作成
・プレゼン
・運営管理

【講師、受講者に期待できる効果】
・タテ×ヨコのつながり形成
・課題や目標が同じことによる対話が自然と発生し、深い学びとなる
・自己成長
・仕事での困りごとを解消

【学習会の具体例】
・研修にない法、制度
・「書かない窓口」の事例共有
・パソコンスキル
・窓口対応のための外国語
・デザイン学習
　レジメ、パワポ、グラフ、チラシ、SNS 等
・ロープワーク
・いまさら聞けない〇〇　役所の常識や制度、機器操作等

以上のように自由度の高い内容を開催できると考える。
　また、講師する職員については、マネ友の集まりである Act SUWA が現在運営中の職員と事業との結びつける企画の「Hanasuwa」にて募集をかけることで内容に合った講師職員を募ることができる。
　本提案については、企画部局から正式な庁内学習会としての開催をすると回答を得ている。

５　ISO30414 による組織評価
　あるべき組織を達成するためには組織についてのチェックが必要となる。人材が資本とする考え方についても国際規格でも取り決めがあり、また近年政府

を中心に一般企業についても重視されつつある。それがこの ISO30414 である。あくまで一般企業を基準として考えられているもので、地方公共団体に馴染まないこともあるが、ガイドラインとして考え方や情報公開の方法について取り入れることが望ましいこともあるため提案とした。

人的資本の考え方として

従業員が習得した技能、資格、能力を資本とみなす、個人の持って生まれた才能や能力と、教育や訓練を通じて身につける技能や知識を合わせたもの

とされており、11 領域 49 項目 58 指標の内容での情報開示を行うものである。

ISO 規格での認証となるため、正式に導入することは費用もかかり、また、企業を想定しいるものであるため、認証までは必要とは考えないが、その考え方に沿った情報公開の在り方について導入することで組織評価を行うことを提案とした。

以上 5 点の提案を行った途中経過ではあるが、

１	総合計画の浸透	採用
２	スキルチャートの導入	調整中
３	主体的研修の実効化	採用
４	学習会の開催	採用
５	ISO30414 による組織評価	提案

という経過となっている。

1 年後までに、採用されたもの、または調整となっている内容についても確認及び運営をしていき、経過の検証機会を実施する。それにより、ありたい姿への進捗状況や時代に合ったスキル内容に変更し、また、それぞれのあり方や使い方などについても見直しを行っていくことで、人材成長をさらに促していきたい。

1 年後では、それぞれの職員が自己成長のためにスキルの自己評価を行い、研修選択や学習会、自己啓発などにより成長し、また、それを確認することにより自己成長を認識できるようになる。また、学習会等により職員スキルの共有化や知識量が増え、タテ×ヨコのつながりが形成されることで助け合いの場ができ、職員の心理的安定と組織を超えたつながりができ始める状態となることが予想される。

以上が本年度早稲田マニュフェスト研究所の部会に 1 年間参加した私たち 3 名が研究、そして実践につなげていく内容となる。

●活動してみての思い

一年間活動を通し、私は口だけではなく、実践していくことの大切さを学びました。

これまでのマニ研の活動状況をマネ友の方から聞いていて、私は最初、こんなに良いアクションプランばかりなのになぜなかなか実現しづらいのか、と感じていましたが、いいアイディアを出すだけではなく、それを実践のために提案していくこと、行動を起こしていくことで自分たちの出したアクションプランが初めて活かすことができるということを学びました。これはマニ研に限らず今後起こるあらゆることに言えることだと思います。これからも、4つのキーワードを胸に、前例にとらわれず、自分事として考え、ありたい姿から逆算し、生活者起点で考える、このことを意識しながら行動していきたいと考えます（小山）

業務でDXやBPRを推進する「業務スマート化プロジェクト」を担当しており、Society5.0や総合計画との関係、より良い諏訪市の組織、行政サービスを考える力を身に付けたいとの思いから参加しました。この１年間の資料、記録を見返すと、知らず知らずのうちに大きな山に登って来たのだなと感じます。しかし、その１歩１歩は、参加者内・職員・他自治体との対話・研究、幹事からの鋭い指摘やアドバイス、市民・市議会議員・職員インタビュー、職員アンケートがあってものです。そして、最後に力をくれたのは、第６回研究会（最終会）の事例発表でした。１２月の段階で具体的な提案を行い、実践している。提案まで完了と思考停止していることに気付き、実践への後押しとなりました。今回、５つの提案を行いました。ISO30414による組織評価は、一石を投じるためのもので実践を目的にしていません。しかし、３項目は採用、１項目は採用に向けての調整中です。血肉となった人マネの４つのキーワードとともに、今後は業務に活かし、市民との共働ができる自分、職場を目指したいと思います。

（平林）

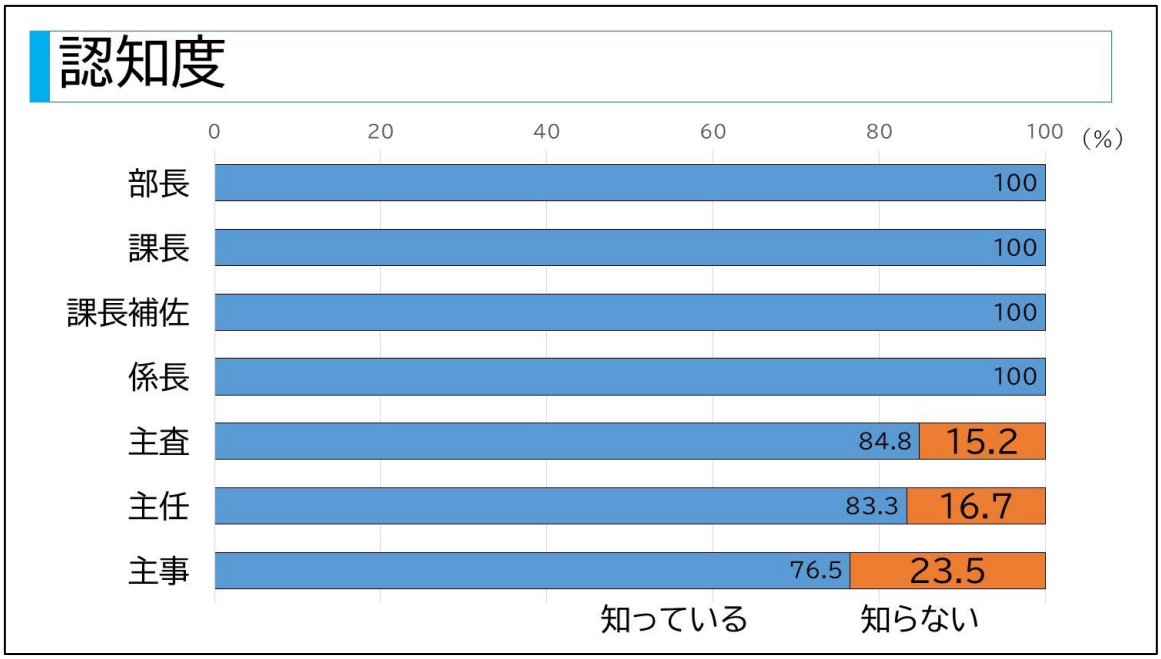
一年間の活動をしたことにより、生活者起点という入庁当時の大事な気持ちをまず思い出すことができた。また、ドミナントロジックの転換という凝り固まってしまった考え方となっていることに気が付いた。

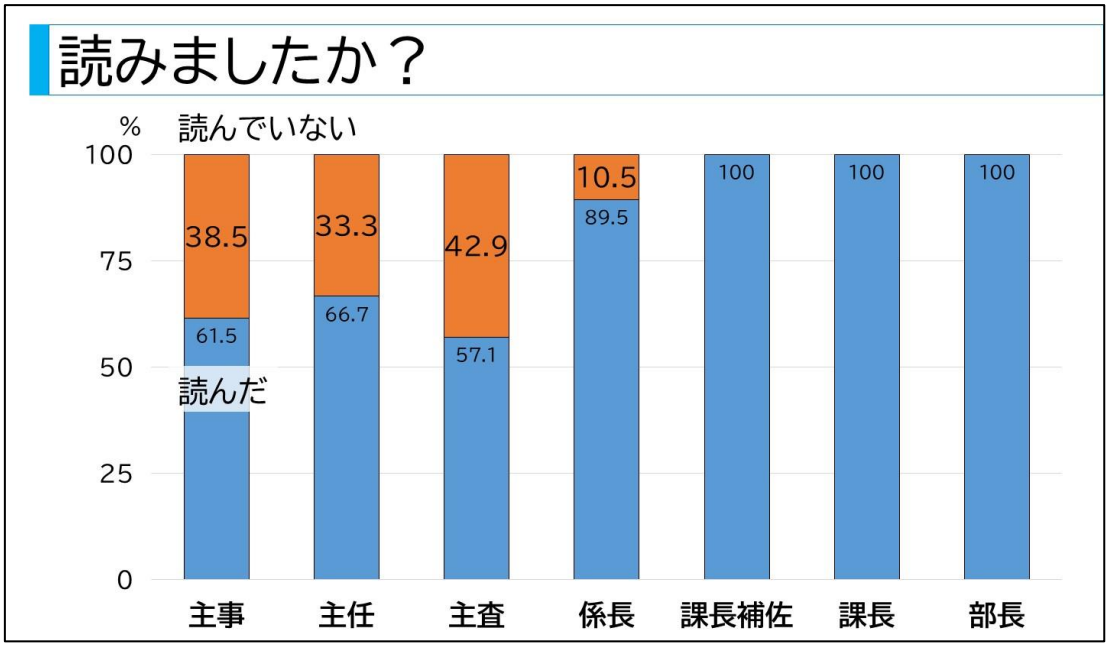
部会やキーパーソンインタビュー、対話自治体との対話を通して、少しずつ考え方や立ち位置が変えることにつながった。自身の仕事に対する考え方もより

主体的になっていった。エクセルファイルを活用した「書かない窓口」を推進し、それが全庁に波及することを経験できたのもこの部会に参加出来たため、変えよう、一歩前に踏み出そうとした意識の変化が大きかったと思われる。
挑戦し続けることは難しいと感じており、すでに 1 年間終えたことへの安堵を感じているが、ここで気を抜くことなく提案だけで終えないように歩み続けていきたい。

（宮坂）

アンケート結果（総合計画について）
令和５年１月実施。
庁内 Web による電子申請サービスを活用





何を読みましたか？（複数回答）

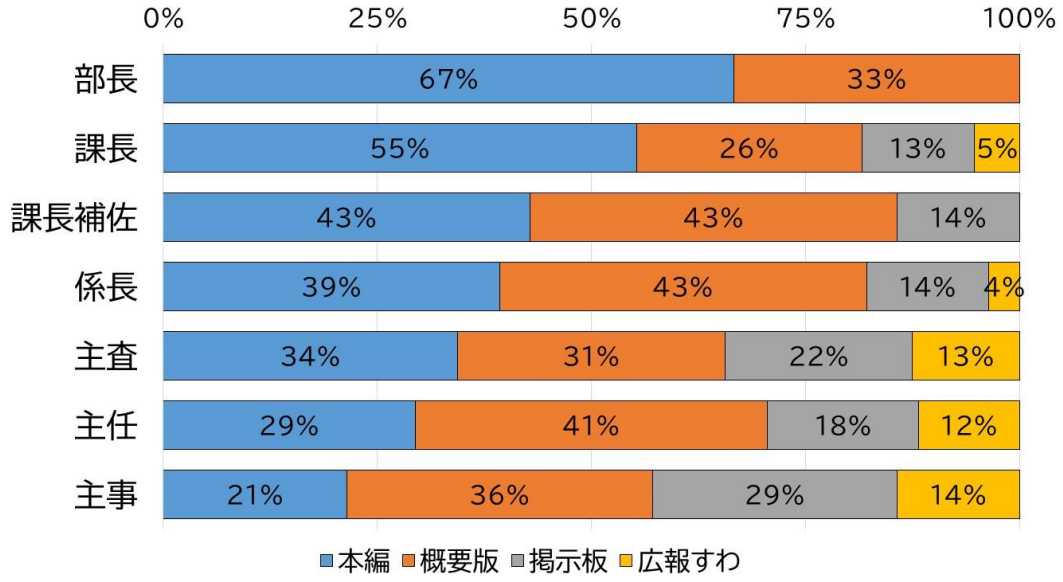
1位　本編

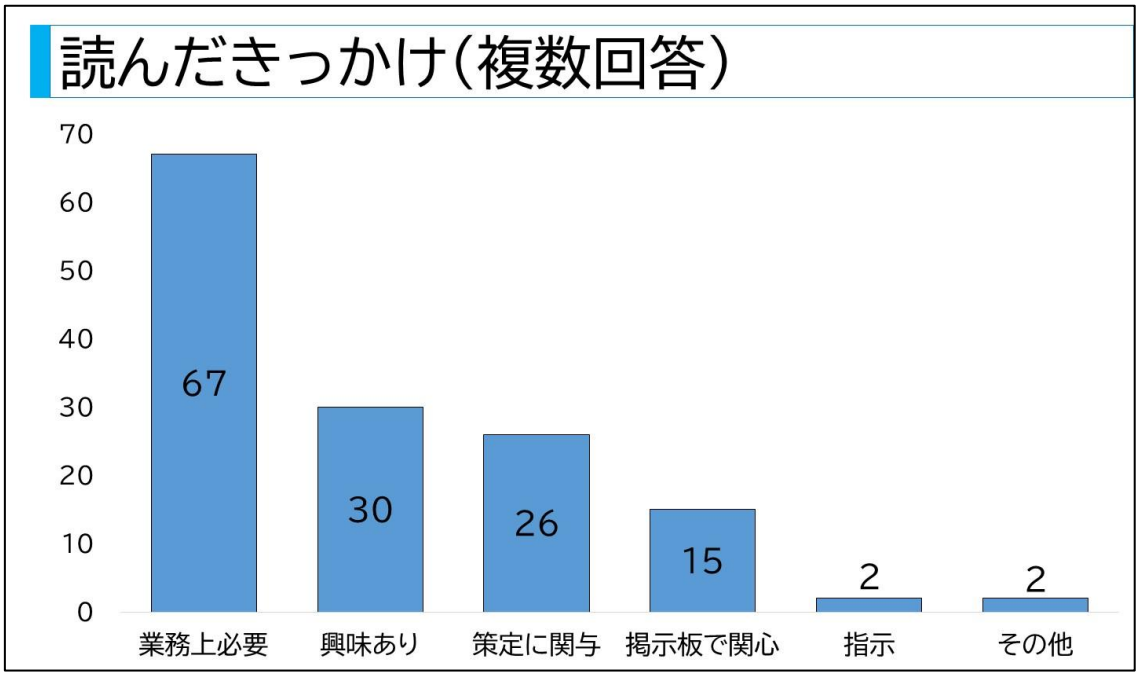
2位　概要版

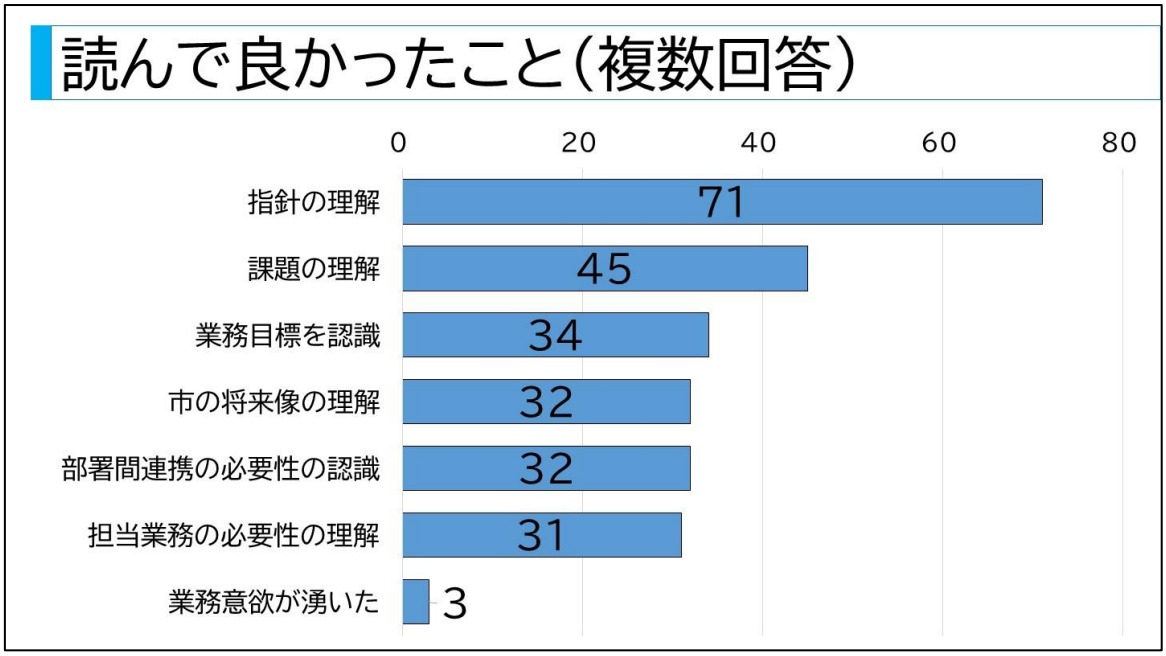
3位　掲示板

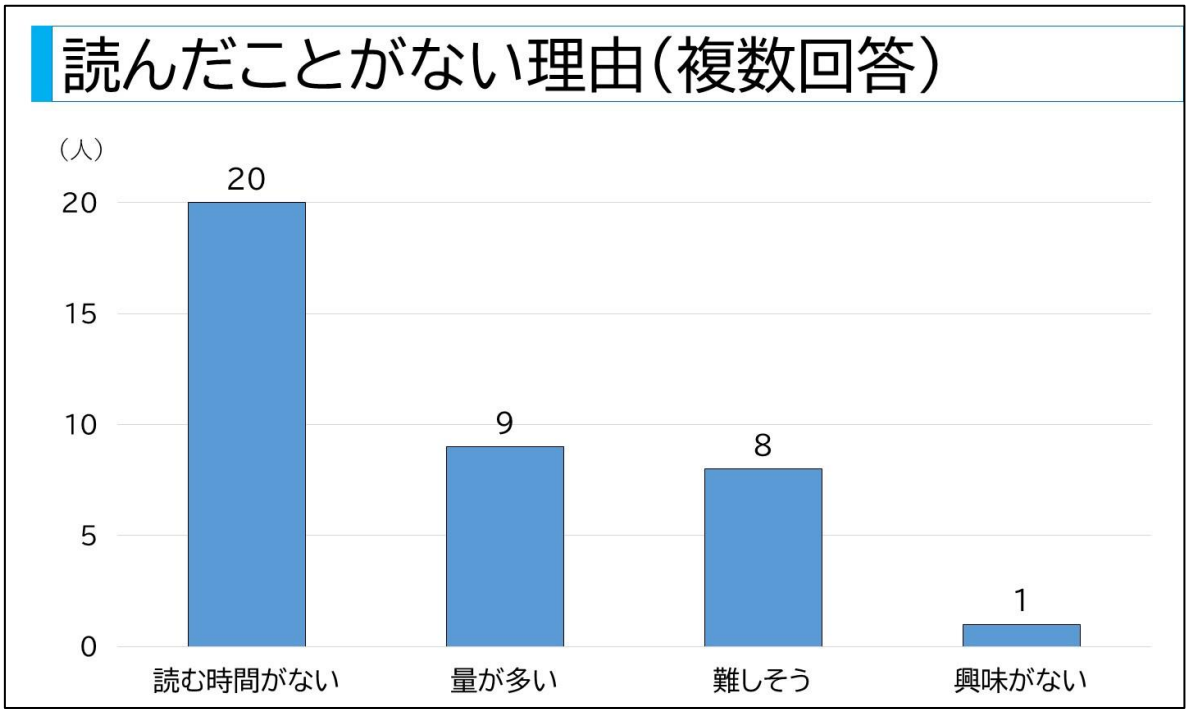
4位　広報すわ

何を読みましたか？（複数回答）




読んだきっかけ（複数回答）
70
60
50
40
30
20
10
0
67
30
26
15
2
2
業務上必要
興味あり
策定に関与
掲示板で関心
指示
その他


読んで良かったこと（複数回答）
0
20
40
60
80
指針の理解
71
課題の理解
45
業務目標を認識
34
市の将来像の理解
32
部署間連携の必要性の認識
32
担当業務の必要性の理解
31
業務意欲が湧いた
3


読んだことがない理由（複数回答）
（人）
20
15
10
5
0
20
9
8
1
読む時間がない
量が多い
難しそう
興味がない